

媒體產業購併之策略傳播模式初探： 迪士尼購併皮克斯個案研究*

羅旭華**

摘要

本文探索迪士尼購併皮克斯之經典個案，提出媒體產業購併各階段之四項策略傳播模式與其特性，按發展歷程依序為：啟動模式、回饋暨深思模式、危機管理模式，與公共關係模式。就媒體購併階段言，本文爬梳「發想—對外宣布成功」之過程，與購併之 12 起重要事件對照，將其分為六階段，分別為：發想與試探期、內部溝通期一、內部溝通期二與外部溝通期一、內部溝通期三與外部溝通期二、內部與外部危機排除、公共關係準備與對外宣布成功。

關鍵詞：策略傳播、策略傳播特性、策略傳播模式、媒體產業購併、媒體購併動機

* 作者感謝世新大學秦琍琍教授與黃鈴媚教授對本文的指導，同時感謝匿名評審委員關於修改的寶貴建議。

** 羅旭華為迪樂科技集團執行長、世新大學傳播博士學位學程博士生、東海大學管理學院 EMBA 兼任助理教授，Email: joshualo.666@gmail.com。

投稿日期：2021/03/22；通過日期：2021/09/28

壹、媒體產業購併豐盛之旅的啟程

近年來國際間媒體集團巨型購併案頻傳，無論屬上、下游之垂直整合，或同一個媒體（次）產業間之水平購併，成交金額屢創新高，然其購併動機究竟何在？購併進行之前、購併討論中以及交易完成，其中是否潛藏著當代的媒體策略傳播模型（strategic communication model）？

本文的研究關懷與提問，期望於媒體產業購併事件的策略傳播過程中，概念化數個媒體購併之策略傳播模式，整合其購併動機並逐一命名，未來能以策略傳播模式，進行媒體產業之通則化，類推解釋全球媒體產業購併頻傳的當代策略傳播現象。

這是一個產業購併雨林中，研究者的輕裝徒步旅行，沿途的購併風景目不暇給、議題多元而時間緊湊。觀當今諸跨國媒體集團，至少有三家集團的股票上市市值超過 2,000 億美元（約新臺幣六兆元）——（1）創立近百年的迪士尼公司（The Walt Disney Company, Disney）；（2）設立僅約二十年的線上影音 OTT 平臺巨擘—網飛（Netflix）；（3）近年合併、收購不斷之美國有線電視龍頭康卡斯特（Comcast）——其中迪士尼的市值更已超過 3,200 億美元。而一些媒體集團與其子、孫公司，於媒體產業間的合併收購、相互持股與策略結盟，儼然形成了一張張巨大的策略網絡（strategic networks），複雜的網絡後方之意義，Castells（2013）以「傳播權力」詮釋；而眾多媒介因為爭取閱聽人市場所衍生的諸多社會現象，Hepp（2020）以「深媒介化（deep mediatization）」稱之。

2018 年，全球最大的媒體購併個案誕生，迪士尼以 713 億美元（約新臺幣二兆元）收購二十一世紀福斯（21st Century Fox）集團企業之主要資產，衍生了許多傳播學界應予討論的議題，例如：不可迴避的媒體多元性，以及所有權集中等議題，惟其均與各國傳播法制與政策休戚相關，所以須經過時間的發酵後，方能釐清各國實務發展真相，以進行後續之深度理解，而可以援引傳播理論立即探討者，本文擬以初興僅約二十餘年，Falkheimer & Heide（2018）的策略傳播理論觀點切入——其優點在於可深入解析組織之間與購併任務執行時的策略關係（strategic relationship）——選樣媒體購併經典個案，探討媒體購併情境下，可能存在的策略傳播之構形（configuration）、模型

(model) 或模式 (pattern)。

貳、媒體產業購併動機

Trautwein (1990) 發表於國際管理類 SSCI 期刊《策略管理期刊》(Strategic Management Journal)，將購併動機分為三大類：(1) 理性地選擇 (rational choice)；(2) 流程之結果 (process outcome)；(3) 總體經濟運作下的一種自然現象 (macroeconomic phenomenon)。而以上三大類共可細分為七種媒體購併動機理論，參見表 1。

表 1：Trautwein 購併動機理論分類及說明

■ 購併作為理性地選擇	受益人： 主併者的股東	透過購併雙方綜效獲利	(1)效率理論
		主併者財富移轉自客戶	(2)壟斷理論
		主併者財富移轉自被併者	(3)掠奪者理論
		透過購併之私有資訊獲利	(4)評價理論
	受益人：專業經理人		(5)帝國建立理論
■ 購併作為流程之結果			(6)流程理論
■ 購併作為總體經濟運作下的一種自然現象			(7)騷亂理論

資料來源：“Merger motives and merger prescriptions,” by F. Trautwein, 1990, Strategic Management Journal, 11(4): 284.

表 1 中，第一類「購併作為理性地選擇」，又可分為兩類購併後的受益人：主併者的股東與專業經理人。前者於四種情境之下，可分為四種購併動機理論：(1) 透過主併與被併雙方綜效之達成以獲利，為「效率理論」，以此種購併作為經營效率之提升，又可含包營運綜效、財務綜效與管理綜效；(2) 自客戶移轉財富至主併方股東，為「壟斷理論」，透過提高市場占有率，以獲取更多來自市場的力量；(3) 自被併之目標企業移轉財富至主併者股東，為「掠奪者理論」，預期財富將因著購併，而被主併者合法掠奪；(4) 透過獲

取主併與被併雙方之私有資訊以獲利，因此資訊較市場上的資訊更為充份，歸類為「評價理論」。以上為主併者的股東為受益人之模式。至於受益人為專業經理人（後者）的單一情境之下，則被命名為（5）「帝國建立理論」，是極大化於媒體服務之專業經理人的效用，而非媒體股東的價值，其股權設計傾向於管理階層購併，由身兼股東的專業經理人，來進行購併後的營運管理。

第二類：購併作為流程之結果，命名為（6）「流程理論」，經理人僅會擁有相對有限且不完全的資訊。

第三類：購併作為國際或一國總體經濟運作下的一種自然現象，則命名為（7）「騷亂理論」，此刻之產業購併風潮，是被國際間與各國國內之總體經濟情勢之發展所觸發。

Trautwein（1990）此針對購併動機之研究，本企圖將企業購併動機與組織購併策略結合，並將之通則化，不限制於任一產業之內。Häkkinen, Nummela, & Taalas（2010）於20年之後，以北歐媒體購併個案為研究對象，將 Trautwein（1990）之研究成果與觀點，引用至媒體產業之購併中，藉此得出其購併動機之研究成果與觀點，可適用於媒體產業之研究。本文則認為 Trautwein（1990）之購併動機與組織策略之研究成果，其通則化能力較為全面，不僅可適用於特定區域媒體（如北歐），也適用於當代全球跨國媒體集團之購併動機研究。

Häkkinen（2005）之跨領域水平購併研究，參照數名學者之著作及研究後，彙整購併動機為六大類型，如表2：

表 2：Häkkinen 購併動機理論分類及說明

■ 擴張與發展	(1) 地理擴張；(2) 產品擴張；(3) 跟隨客戶之發展；(4) 對目標進行資源再部署；(5) 匯聚新而成長中的產業
■ 增加內部效率	(1) 取得規模經濟；(2) 取得範疇經濟
■ 促進競爭環境	(1) 提高市場占有率；(2) 追求市場力量；(3) 達到全球競爭規模；(4) 建立防禦機制；(5) 收購競爭者；(6) 預先制止競爭者；(7) 打造市場進入障礙；(8) 降低產業超額產能；(9) 由成本差異受惠（例如：不同國家之勞工成本不一）
■ 財務動機	(1) 分散風險；(2) 投資於快速成長之經濟體；(3) 重振失敗中的企業
■ 個人動機	(1) 增加企業之營業額與資產；(2) 獲取個人權力與聲望；(3) 透過股票激勵制度獲取利益
■ 其他	(1) 防止關稅與配額等貿易壁壘；(2) 由不同的匯率差異受益

資料來源：Operations integration and value creation in horizontal cross-border acquisitions (p. 38), by L. Häkkinen, 2005, Turku: Turku School of Economics and Business Administration.

如表 2 所示，Häkkinen（2005）之購併動機理論分類中，第一類為以購併進行企業之擴張與發展，包括：（1）企業地理市場疆域之擴張；（2）產品類型與品項之擴張；（3）跟隨主要客戶之發展進行購併；（4）對經營之策略目標進行企業資源的再部署；（5）匯聚新而成長中的產業，成為原有企業組織之新的成長引擎。

第二類以購併增加企業的內部效率，包括：（1）取得規模經濟，隨著營運規模之增加，生產之平均成本則下降；（2）取得範疇經濟，增加多種營運活動與產品，從而降低經營費用並提高經營效益。

第三類購併可促進產業之競爭環境，包括：（1）提高市場占有率；（2）追求市場的力量；（3）達到全球市場之競爭規模；（4）建立防禦競爭之機制；（5）收購目前與潛在競爭者；（6）預先制止競爭者成長；（7）具體打造市場之進入障礙；（8）降低整體產業之

超額產能；（9）由各地之經營成本差異受惠（例：各國之勞工成本差異甚大，購併或設廠於勞動成本低的國家，可有較低的勞動成本）。

第四類購併為財務動機，包括：（1）分散財務風險；（2）投資於快速成長中之經濟體；（3）重振目前經營不善的企業以獲利。

第五類購併之個人動機，包括：（1）增加企業之營業額與資產；（2）藉由購併獲取個人權力與聲望；（3）透過購併前後之股票激勵制度獲取個人利益。

第六類其他類型之購併動機，包括：（1）經由購併不同國家之企業，規避關稅與配額等貿易壁壘；（2）因不同市場之匯率差異，可取得自然避險或匯兌收益。

小結以上購併動機研究，無論是 Trautwein（1990）之七種動機理論，或是 Häkkinen（2005）的六種購併動機理論，將其應用於媒體購併情境時，均期望：（1）增進媒體整體經營效率；（2）改善媒體獲利能力；（3）極大化媒體之市場地位；（4）提高主事者個人之聲譽。本文將參酌 Trautwein（1990）與 Häkkinen（2005）之購併動機分類，以及本文此節小結之說明，並對照後續文獻中重要之策略傳播模型各階段，並依選定之經典媒體購併個案，初探策略傳播模式及其潛藏之策略傳播特性。

無論媒體購併動機為何，其購併進行中與完成時之策略傳播過程，目前並無文獻研究之，本文可以彌補此一研究缺口。而依策略傳播理論的跨領域（Werder, Nothhaft, Verčič, & Zerfass, 2018）之特色，本可勘探理解媒體之間購併的策略關係，本文即以此策略傳播視角，全面審視媒體產業之購併。

參、策略傳播：定義、理解與反思

「策略傳播」為一正在成長之中的跨數個學門領域的研究典範，於 2018 年之前累積 11 年的文獻數量、研究學者與研究之全球化程度，都呈現了成長的趨勢（Werder et al., 2018）。

策略傳播較早也較廣為人知的定義為：「策略傳播的要義為具目的性的，透過傳播來促進組織使命的達成。」——策略傳播同時涉及六種學門的專業領域：管理、行銷、公共關係、技術傳播、政治傳播

以及資訊暨社會行銷活動（Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007），是一個整合且跨領域的傳播科學。van Ruler（2018）以此進一步闡釋策略傳播：「使策略傳播差異化的，為其與『意欲性之傳播（intended communication）』有關，對外在世界全力發聲，呈現並推廣其組織」，Botan（2017）則以資訊的流動與組織的回應，定義策略傳播為：「策略傳播為各種資訊流入組織之運用，組織據此規劃並執行一項傳播活動，此活動回應了組織與公眾的關係」。

Zerfass, Vercic, Nothhaft, & Werder（2018）評析，自2007年起，於前述定義（Hallahan et al., 2007）發表10年之後，引起了廣泛的討論。眾多論點之中，Nothhaft, Werder, Verčič, & Zerfass（2018）認為，策略傳播概念上的意義，至少有以下四種不同的或部份相互重疊的類型，且目前還並不够能完整清晰的理解。

第一類：策略傳播已經取代了以往傳播研究中的「整合傳播」，是一種統合性的名稱，泛指組織對任何一位利害關係人與閱聽人，所發動的任何一種形式之目標導向的傳播行動，都可稱之為策略傳播。

第二類：當代各類型之大型企業、私有企業以及上市公司，近年均相互爭辯著傳播於組織中的新角色，普遍認為傳播更具有策略性與決策性。以此相對於傳播在各類型企業之內，多年以來，原有較為保守之戰術性與支持性功能，已經躍升為甚具企業策略管理意涵的策略傳播。

第三類：為早期即已發生，晚近更加蓬勃的傳播。是發生於軍事與國家權力的脈絡／系絡中。例如，北大西洋公約組織（NATO）就曾對西方世界各個軍事盟國，發表了《北大西洋公約組織策略傳播之軍事概念》（NATO Military Concept for Strategic Communication）報告，闡釋其軍事策略傳播行動。

第四類：策略傳播被使用為一個已經相當成熟的學門——公共關係——的另類專門用語，公共關係發源於媒體關係，以及演說理論，通常用以管理組織內部與外部之傳播活動，但並不包括行銷傳播與廣告。

綜觀媒體購併活動進行時，組織內與組織外之管理、行銷、公共關係、技術傳播、政治傳播以及資訊暨社會行銷活動，除了第三類之軍事傳播較不適用之外，Nothhaft et al.（2018）主張之第一類、第二

類與第四類，同時都在組織具體的計劃之中，有時則是未預期地發生與進行危機處理。以此觀之，「媒體購併」不僅是策略傳播理論可以具體完整解釋的範疇，也是可以以此發展，當代策略傳播的嶄新理論之適當的組織與社會脈絡。更具體地說，組織進行購併時的策略傳播，乃是將媒體購併。由購併動機發想到真實付諸實踐，至成功完成交易，所對投資人與社會大眾的清晰陳述，甚至是進行媒體購併後管理的一套完整的傳播過程。

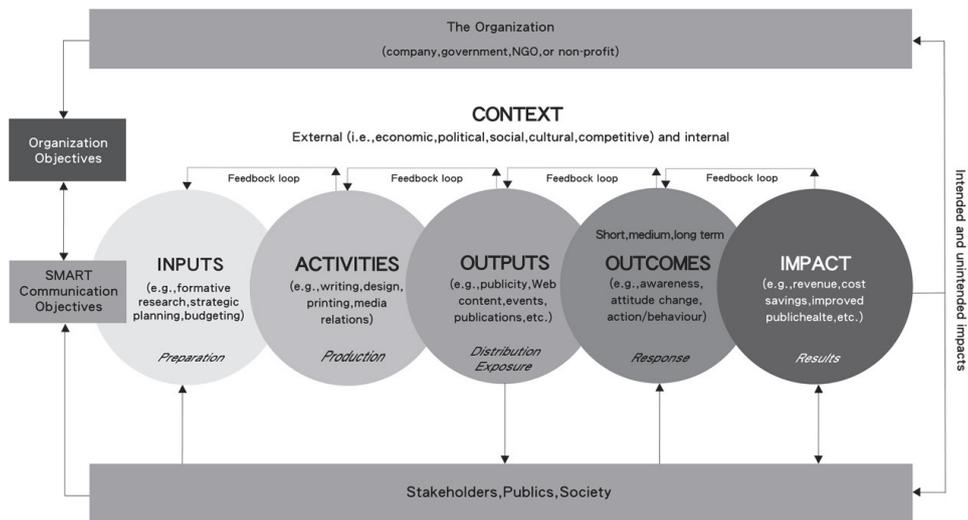
至於以上所述之策略傳播，與「媒體策略管理」的區別為何？媒體策略管理源自於策略管理。策略管理為管理理論之次學門，是自產業經濟學發展而來，其研究範疇與目標，在於企業如何取得競爭優勢與卓越績效（Hill, Shilling, & Jones, 2017）。而媒體策略管理，則是以媒體為研究對象，援用策略管理的研究方法，探索媒體企業如何取得競爭優勢與卓越績效。Chan-Olmsted（2005, pp. 16-28）主張以策略管理的基礎理論，例如：策略思考、策略決策、代理人理論、策略領導、策略之產業組織觀點、策略之資源基礎觀點、價值創造觀點、動態競爭理論與策略創業等，對當代的媒體廠商進行研究。

本文以策略傳播視角所進行的媒體購併案研究，其必要性在於以傳播科學為研究主體，藉由策略傳播學門之跨領域特性，建立以傳播理論為主的媒體產業購併理論。加以媒體產業於眾多產業中具有特殊性，McQuail（2010）主張：「媒體不僅僅是一個企業而已」、「媒體須要同時考量經濟、政治與科技三股力量之影響」。是以本文期許得以策略傳播觀點，為傳播理論之媒體產業購併研究奠基，既以當代傳播理論為研究核心，又顧及媒體產業與一般產業本質之不同，應有有別於策略管理暨媒體策略管理之分析模式。

Macnamara（2018）以五項研究為基礎：（1）歐盟國家傳播總局模型（The European Commission Directorate-General for Communication; EC DG COM model）；（2）英國政府傳播服務評估架構（The UK Government Communication Service evaluation framework; The UK GCS evaluation framework）；（3）AMEC 整合評估模型（AMEC integrated evaluation framework）；（4）新南威爾斯政府策略傳播評估架構（The NSW Government strategic communication evaluation framework）；（5）英國公共健康傳播模型（The Public Health England evaluation model）。並提出「整合性策略傳播評估模型」

(如圖 1)，所定義之組織泛指企業、公司組織、政府與非營利事業組織，在策略傳播過程中，為了達成組織的各項目標，組織於利害關係人、公眾與社會中，以 SMART 原則 (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound；明確、可衡量、可達成、相關與時限)，進行五項依序相互重疊的策略傳播過程：(1) 準備期 (preparation) – 也就是輸入階段 (inputs)；(2) 產出期 (production) – 為行動階段 (activities)；(3) 散布期 (distribution exposure) – 輸出階段 (outputs)；(4) 回應期 (response) – 結果階段 (outcomes)；(5) 成果期 (results) – 為影響階段 (impact)。

圖 1：Macnamara 整合性策略傳播評估模型



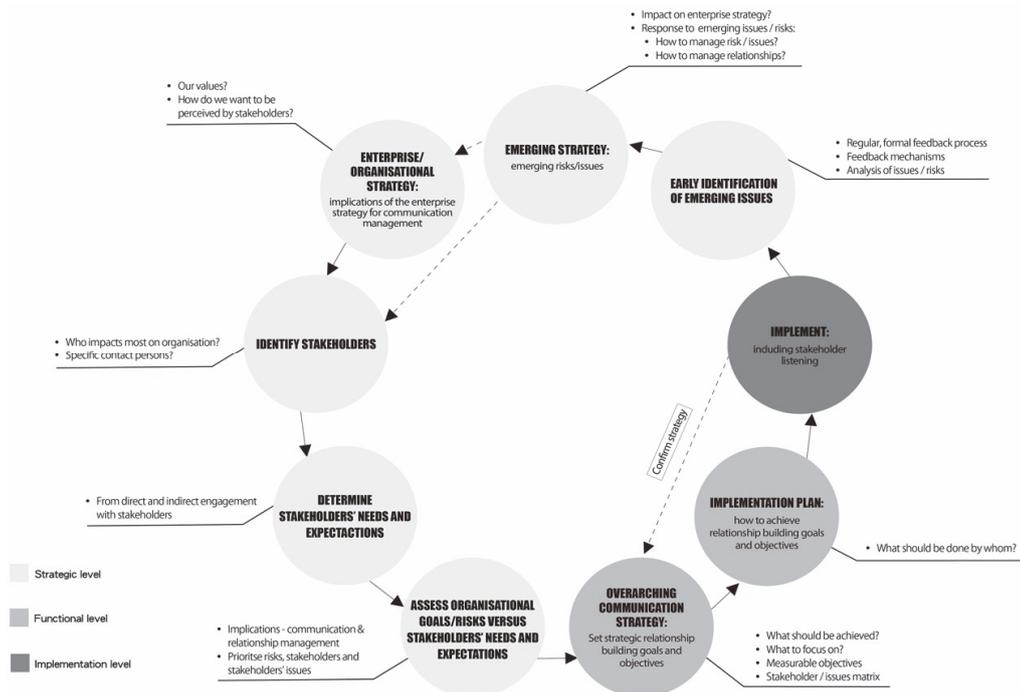
資料來源：“A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps,” by J. Macnamara, 2018, *International Journal of Strategic Communication*, 12(2): 192.

此整合性策略傳播評估模型 (Macnamara, 2018) 之五大階段中的第一與第四階段，組織受到利害關係人、公眾與社會因素的影響；第三階段組織散布期中的輸出訊息，影響了利害關係人、公眾與社會；第五階段成果期的影響階段，組織與利害關係人、公眾與社會之間相互影響。五個階段均於組織內部與組織外部之脈絡中 (包括經濟、政治、社會、文化與競爭)，進行評估以對策略傳播作出調整。並在五個階段中，前後依序形成了四次向前一階段回饋調整的迴圈，而當策

略傳播過程結束，無論組織已經預期或未預期的影響，都將回到組織系絡與利害關係人、公眾與社會系絡中，對整個策略傳播過程產生新的波瀾，直到整起事件與專案完全結束。於 Macnamara & Gregory (2018, p. 469) 的研究中，則主張將 Macnamara (2018) 之整合性策略傳播評估模型模型，由原「傳播訊息之跟蹤」，延伸為開放聆聽形式的雙向溝通。

Wiggill (2011) 提出非營利事業 (non-profit organization, 以下簡稱 NPO) 的策略傳播管理模型 (如圖 2)，是一個考量了 NPO 特性，並將「Steyn & Puth 模型」(Steyn & Puth, 2000) 簡化為之後的模型。總計有九個步驟，自右上方開始向左方進行，並形成一個迴圈：右上方開始共有六個策略層級階段 (原模型為綠色) 為「策略層級 (strategic level)」，自右上方直到模型迴圈的底部左方。自迴圈底部右方開始共有兩個階段，為「功能層級 (functional level)」。右方中央單一個階段則為「執行層級 (implementation level)」。策略層級六個階段分別為：(1) 對於議題的早期確認；(2) 突現策略 (emerging strategy)；(3) 企業與組織策略；(4) 確認利害關係人；(5) 確認利害關係人的需求與期待；(6) 相對於利害關係人的需求與期待，評估組織的目標與風險。功能層級的兩個階段為：(1) 制定宏觀的傳播策略，建立策略關係與目標連結；(2) 執行規劃之訂定。執行層級的階段，為聆聽所有利害關係人的想法與回饋。

圖 2：Wiggill 非營利事業策略傳播管理模型



資料來源：「Strategic communication management in the non-profit sector: A simplified model,」 by M. N. Wiggill, 2011, *Journal of Public Affairs*, 11(4): 232.

本文主旨雖聚焦於探討媒體產業購併之可能的策略傳播模式，然而傳播之於企業購併的貢獻，歷來文獻已多有討論，如二十世紀晚期發表之研究，Bastien（1987）探討三宗購併案中的行為與傳播模式，研究總結：「傳播是管理被購併之目標公司，其種種不確定性因素之關鍵」。進入二十一世紀，Balle（2008）主張傳播之於購併後的整合流程，是一個關鍵性的策略工具，雙方整合時期諸多經理人的「存亡攸關之心」，都得以優質的傳播管理之，以達到購併後整合之預期目標；Allatta & Singh（2011）探索購併後整合期間，主併者與被併目標公司員工、組織之內與跨組織之間，不斷演進且變動中的傳播模式；Angwin, Mellahi, Gomes, & Peter（2014）則將研究關懷置於「不同的傳播取徑，如何影響購併的結果。也就是探究購併後整合的績效為何？」，其研究結論為：良好的傳播，於美國與歐洲的購併個案實務中，可以產生優質的購併後整合績效；Bansal & King（2020）新近的文獻中，以印度的五個購併個案，進行其傳播策略研究，於購併複

雜的組織變革下，多數文獻主張「有用、及時、正確與資訊充足之傳播」外，發現傳播的效能，也有賴於組織內成員對於公平與否的認知程度。傳播研究本重視策略傳播對於組織購併脈絡下之重要性，且已經有以上舉例說明之傳播研究，所奠定的根基。

本文以下擬選取著名且深具影響力之美國大型媒體購併個案，並參酌以上二個策略傳播（管理）模式，進行策略傳播理論之研究，發展於媒體購併情境之下的當代策略傳播管理模式與理論。

肆、研究方法與個案選取

質性研究對於管理學門研究之重要性，主要在於質性研究能夠提供一般量化研究所不易產生的深刻洞察力（Denzin & Lincoln, 2003）。Gephart Jr（2004）認為管理領域進行質性研究之重要原因，有以下四點：（1）質性研究能夠對於真實世界中的各種實際行動，提供較為詳盡的描述；（2）可記錄媒體管理實務上種種社會化過程的基礎；（3）同時提供能夠豐富媒體管理領域的重要議題、概念，及值得記錄下來之媒體管理個案；（4）也能夠藉著聚焦於關鍵的人與人之間的互動，以及不同研究變數之間的現象與關係，對媒體管理研究與媒體策略傳播理論，賦予深刻意義。

本研究為跨傳播理論與管理實務之跨領域研究，研究主體為媒體購併，研究目的則為策略傳播模式之探索與新理論之建立，與以上學者（Denzin & Lincoln, 2004; Gephart Jr, 2004）理解相符，故採用質性研究。而本文是研究者以被研究者的觀點出發，記錄並思考，自個案中所觀察得知的媒體購併進行之策略傳播現象，以此進行概念化與理論化，研究途徑是屬主位途徑。

個案選取樣本至為重要，與本文之研究品質休戚相關。Kuzel（1992）根據不同的探索目的，提出質性研究抽樣策略之分類，其中關鍵性策略之要義，在於將選樣個案之媒體購併策略傳播邏輯與模式，推論至其它個案之上；典型個案抽樣策略，在於指出一般媒體購併之真實狀況；深入性抽樣策略，則特別針對一級或次級資料非常充分的個案，期望能達成深入研究抽樣對象的研究目標，以通則化至其他媒體購併實務個案。

本文以上述個案選取之關鍵性策略、典型個案抽樣策略與深入性

抽樣策略，選取迪士尼購併皮克斯動畫工作室（**Pixar Animation Studios**，簡稱皮克斯），為個案研究樣本。能以此個案推論至其他媒體購併，為全球媒體購併之策略傳播，找出適當的分類模式，作為一探索性的研究。

Eisenhardt（1989）主張由個案研究建立理論，所選取之個案，必須有助於新的理論之複製或是延伸，而於個案研究構築理論過程中，須與個案之資料緊密聯結並反覆印證。迪士尼購併皮克斯案，是迪士尼執行長艾格（**Robert Iger**）於 2005 年甫上任時，所進行的第一宗購併案。被併之目標公司皮克斯負責人，為蘋果公司（**Apple Inc.**）共同創辦人賈伯斯（**Steve Jobs**）。因此案為迪士尼與皮克斯雙方，以股票換股交易，由迪士尼收購皮克斯，賈伯斯經此購併之後，2006 年起至其 2011 年過世之前，約有五年期間，以其擁有之換股後之迪士尼公司股票，成為主併公司迪士尼之最大股東（Iger, 2020, p. 11）。此案同時是賈伯斯於罹患難治之癌症復發之際，其個人與企業重大之決策，迪士尼與皮克斯，同時都在張力甚大的個人、組織與社會脈絡之下，進行著購併時期策略傳播。此案不僅成為後續艾格擔任迪士尼執行長期間，另外三個重大購併案——漫威影業（**Marvel**）、盧卡斯影業（**Lucas Film**）與二十一世紀福斯——之前導個案，而艾格於 2019 年卸任迪士尼執行長，轉任董事長之前，更親自完成了全球媒體產業購併史上，迄今金額最高的「迪士尼對二十一世紀福斯購併案」，凡此，都奠基於此「迪士尼購併皮克斯案」之上，艾格所有的購併經驗與其中之策略傳播體悟，均來自於此案。故以此購併個案研究建立策略傳播模式新理論，確有助於新的傳播理論之複製或延伸。

J. Lofland, Snow, Anderson, & L. H. Lofland（2006）認為研究人員於進行質性研究資料蒐集與記錄時，須注意以下七項要點，可強化研究之信、效度：（1）報導的直接性。本文使用次級資料文獻，包括購併案主併方之執行長艾格於 2020 年出版專書中之自述細節（Iger, 2019／諶悠文譯，2020）、2020 年其於 MasterClass 線上課程之講授與書面資料（Iger, 2020; MasterClass Online Classes, n.d.），以及迪士尼與皮克斯最新官方網站資料等，報導之直接性可謂允當；（2）研究人員與受訪者所在的空間位置。本文以主併方執行長自述為研究主體，為執行長親自撰寫與口述之重要資料，研究者與研究對象位處之空間位置，可公正不偏頗地理解其購併當時策略傳播意涵，不至於曲

解原意並錯誤解讀，同時也不會產生；（3）所蒐集的資料之社會位置受到曲解之顧慮；以及（4）資料蒐集時顧及個人私利的錯誤與偏差。唯一可能的偏差為，執行長職務卸任之後，現任迪士尼董事長的艾格，其實已經於其書中坦承：於 2005 年初任執行長時，擔心其擔任執行長之任期，僅有《財星》美國 500 強（Fortune 500）所評選的大公司執行長之平均四年任期，自然期望能因為迪士尼購併皮克斯創造之股東價值，而留任並拉長其執行長任期。然而於其書中，已可看出艾格相當努力於雙方企業價值之提高，以及將高階員工工作舞臺之打造，列為購併前期之首要任務。至於；（5）研究者與研究對象之前曾經發生的錯誤，與此研究無涉；（6）研究的內在一致性。蒐集之資料整理成為報導文獻時，是否具有內在的一致性？某一個時點上所陳述的「時間 / 空間」事實，是否與另一個時點上所陳述的「時間 / 空間」事實有所不同？本研究個案發生之時間僅約一年，且為當時大眾、小眾、分眾之所有媒體眾所矚目的購併案，關鍵人物與組織記憶失準機會甚低，且正因其為公眾——包括擁有迪士尼與皮克斯股票之眾多投資大眾——甚為關切的大型集團上市公司購併案，迪士尼董事會除了與美國及各主要國家主管機關溝通，其對外報告之嚴謹程度甚高，也必須符合美國公司法制規範，以及美國紐約證券交易所之諸多要求，研究的內在一致性可確保；（7）研究的外在一致性。本研究資料蒐集完備之後成文，是否與原報導的主題及內容一致？研究者是否匯聚足夠的獨立說法？對於存有差異的觀點，研究者是否作了足夠的努力與受訪者對話？亦由於研究者使用執行長親自說明之資料的嚴謹真確，研究之外在一致性可被確認檢驗。

表 3 為本文經由迪士尼購併皮克斯個案，探索媒體產業購併之策略傳播模式之架構，於文本（主要為專書中之自述，並參考 MasterClass 線上課程之講授與書面資料）中，逐一分類、彙整：（1）購併階段；（2）重要事件、找出；（3）潛藏之策略傳播模式，以及；（4）該時期之策略傳播特性、與；（5）Macnamara 之策略傳播模型對照；（6）Wiggill 之策略傳播模型對照；也探究（7）主併者於各時期之購併動機轉折。

表 3：初探媒體產業購併策略傳播模式研究架構

■ 購併階段	以整起購併之發展過程，劃分出可完整說明此次
--------	-----------------------

	購併之數個具代表性之階段並命名
■ 重要事件	於文本中萃取出各階段發生之二起具代表性的重要事件
■ 策略傳播模式	收斂並具以詮釋本文擬探索之媒體產業購併之策略傳播模式，並逐一為各模式命名
■ 策略傳播特性	具體說明媒體購併各階段之策略傳播模式的不同特性
■ 策略傳播模型	與 Macnamara 之策略傳播階段相互對照說明
	與 Wiggill 之策略傳播階段相互對照說明
■ 購併動機	參酌 Trautwein 與 Häkkinen 之購併動機分類，以及本文之媒體購併動機小結說明

資料來源：本研究整理。

伍、迪士尼購併皮克斯案

皮克斯由喬治盧卡斯（George Lucas）創立於 1979 年，創立之初是盧卡斯影業收購的凱姆團隊（Catmull's team, Alcacer, Collis, & Furey, 2010）。1986 年，蘋果公司共同創辦人賈伯斯，收購此由盧卡斯收購設立的電腦動畫事業，將其獨立成為一家位於美國加州中西部愛莫利維爾市（Emeryville）的電腦動畫製片廠，當時員工為 40 人，皮克斯動畫工作室正式成立（Alcacer et al., 2010; Pixar, n.d.）。2006 年，迪士尼以 74 億美元收購皮克斯，交易條件為全股票交易（all-stock deal），以 2.3 股迪士尼股票交換 1 股皮克斯股票，皮克斯至此成為迪士尼的全資子公司，賈伯斯也因此擁有皮克斯換股後之迪士尼股票，至其離世之前，成為迪士尼在 2006 年至 2011 年間的最大個人股東（Iger, 2019／諶悠文譯，2020; Iger, 2020, p. 10），對整個迪士尼集團擁有關鍵的影響力。

截至 2020 年，皮克斯總計發行 22 部動畫長片，第一部是 1995 年的《玩具總動員》，最近一部是 2020 年的《二分之一的魔法》。截至 2019 年中，皮克斯所有作品，於全世界累計約有 140 億美元的票房，平均每部電影約賣座 6.8 億美元。皮克斯共有 15 部電影，曾進入全球電影票房收入前 50 名。2010 年的《玩具總動員 3》成為全球首部賣座超過 10 億美元票房的動畫電影。累計至 2020 年，皮克斯已經獲得 21 次奧斯卡獎、10 次金球獎、11 次葛萊美獎以及其他若干獎

項 (Pixar, n.d.)，是一家於動畫美學、故事傳述、社會層面，乃至於全球電影產業，均具有極大影響力的媒體企業。

迪士尼集團創立 1923 年，是美國一家跨國媒體集團，總部位於美國加州南方洛杉磯柏本克 (Burbank)，目前市值超過 3,200 億美元，以 Covid-19 前之年度營收、營業利潤，以及股票上市之市值計算，為當今全球最大的媒體集團。其營業利潤自 1991 年之 11 億美元，成長至 2019 年之 149 億美元。18 年以來的集團年度營業利潤複合成長率 (CAGR) 為 15.6%，為全球媒體產業中最高幾家業者之一，而其主要之獲利來源，與其他當代大型跨國媒體集團相仿，均是經由合併與收購，之「非生機成長」(non-organic growth) 模式快速發展 (The Walt Disney Company, 2020, 2021)。

以下將「迪士尼購併皮克斯」個案，分為可完整說明此次購併過程之六個階段：除了 (1) 勾勒出每一階段發生之二起重要事件；(2) 並與 Macnamara；以及 (3) Wiggill 之策略傳播階段相互對照；(4) 且參酌 Trautwein 與 Häkkinen 之購併動機分類，與本文之媒體購併動機小結；(5) 逐漸收斂並具以詮釋本文，擬探索之媒體產業購併之策略傳播模式；並 (6) 具體說明媒體購併各階段之策略傳播模式的特性。

本文之參考文獻，主要為擔任迪士尼執行長 15 年，目前仍為迪士尼集團董事長的艾格自述傳記專書：《我生命中的一段歷險：迪士尼執行長羅伯特·艾格十五年學到的課題》(The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company) 的中文與英文版 (Iger, 2019/ 譔悠文譯, 2020; Iger, 2019)。其他參考資料為：《大師線上課程》網路付費課程，艾格親自於線上視訊的錄影演講課程共 13 堂 (MasterClass Online Classes, n.d.)，與《大師線上課程》可下載之課程書面資料 (Iger, 2020)。《迪士尼股東會年度報告》(The Walt Disney Company, 2020)，是本章節文前對其集團成長簡述之參考文本，研究過程中也查閱迪士尼 (The Walt Disney Company, 2021) 與皮克斯 (Pixar, 2021) 於維基百科之最新資料。

一、發想與試探期

事件一：迪士尼動畫的經營困境。

2005年10月3日星期一，我正式成為迪士尼公司的第六任執行長。……董事會前，我要求迪士尼動畫主管 Cook 與 Bergman 整理迪士尼動畫過去十年的報告，包括每一部影片與其票房收入等等，他們兩人卻都很擔心，Cook 還對我說：「報告迪士尼動畫的現況，對你以執行長身份在董事會中的初次報告，實在不是一個好的開始！」……但我告訴團隊不須擔心，我只是想要對迪士尼動畫目前正處在的市場地位，做一個坦率的評估。（Iger, 2019／譚悠文譯，2020，頁169-170; Iger, 2019, pp. 128-129; MasterClass Online Classes, n.d.）

事件二：購併皮克斯可能性的初步發想。

其實這一切都是為了一個激進的想法而做的，整個公司我只有與 Tom 分享過，在我要求 Cook 與 Bergman 整理報告的前一周，我問 Tom：「我們買下皮克斯如何？」Tom 還以為我是在開玩笑，但我告訴他說我是認真的，Tom 說：「賈伯斯絕對不可能將皮克斯賣給我們的，就算他願意，價格恐怕也不是我們付得起的，迪士尼董事會更不會願意支付這麼大的一筆錢的！」，而 Tom 其實說得很對。（Iger, 2019／譚悠文譯，2020，頁170; Iger, 2019, p. 130; MasterClass Online Classes, n.d.）

這是購併初始的階段，本文定義為「發想與試探期」，Bob——艾格於其自述書中及對外界提到自己時的簡稱——於迪士尼董事會仍對其擔任執行長存有爭議與疑慮中上任，接手前任迪士尼第五任執行長麥可艾能（Michael Eisner），超過了二十年的任期中，所留下不佳的經營成果與一些待解的難題。艾格選擇儘速正視迪士尼的經營困境並嚴格自省，尤其是相較於當時廣受民眾歡迎的皮克斯動畫，嚴重失去了廣大閱聽人青睞與市場佔有率的迪士尼動畫事業。此時期為發想與試探期，初生之犢執行長的初初發想，可能最有效卻也最為激進的解決方案，購併當時當時全美——也是全世界——最優質且最受美國閱聽大眾喜愛的皮克斯，然而，艾格眼前的問題重重。

參考 Macnamara（2018）的策略傳播模型，此時期可歸類於五個

時期中之第一時期：「『準備期』與『輸入階段』」。事件一：「迪士尼動畫的經營困境」與事件二：「購併皮克斯可能性的初步發想」，都是迪士尼第六任執行長艾格心中未來的藍圖，也是一些並未成功的媒體購併案。其主事者心中的重要藍圖，無論未來成功與否，都在心中繪製著，並初次分享予重要工作夥伴，都是發想與試探，也是心中的準備。

依 Wiggill 策略傳播模型策略層級六個階段觀察，此時可為：（1）「對於議題的早期確認」，與（2）「突現策略」。其實此議題於此時尚未確認，並不能算是「早期確認」。而艾格心中確實是突現了這個重要的購併策略，「突現」此名詞為管理學門次領域策略管理之重要語彙，而人類的企業策略管理個案，已經證實多數均為突現，並非長久運作或規律規劃的結果，媒體產業也不例外。

就購併動機類型言，事件一與事件二此刻並不明顯，然而由個案文本理解，本文小結之：（1）增進媒體經營效率、（2）改善媒體獲利能力，為此階段可以確定的購併動機。

本文主旨所探索之策略傳播模式，本文將此階段命名為：啟動模式。

二、內部溝通期一

事件三：強調當前公司經營問題的嚴重性與可能的解決方案——一個購併案。

董事會中的幾位成員，直到最後一刻都反對任命我，儘管投票結果出爐，我的執行長職務獲得了一致的通過，但我走進董事會會議室時，知道在座有幾位迪士尼董事，並不預期或是並不希望，我在這個迪士尼執行長的位子上待上太久。……我的首次報告直指經營的核心：「各位都知道，迪士尼動畫真的是一團糟。……過去整整十年，迪士尼沒有創造出一個新的動畫角色，……虧損高達約四億美元，……同一時間皮克斯在創意與商務上，卻取得了多次的成功。品牌研究的結果，於有十二歲以下小孩的婦女族群中，皮克斯超越了迪士尼，成為母親們認為有益於她們家庭的品牌，而在一對一的比較中，皮克斯更是大贏迪士尼許多！」，「自從

我被任命的過去這六個月以來，我找遍了動畫與電影製作行業，看過所有可能擔當大任的人，結果沒有任何可能的人選，或許，我們可以收購皮克斯！」

這個想法帶給董事會現場一個爆炸性的結果，要是當時我拿著一支木槌，我會用力敲它來恢復會場秩序！

「我並不知道皮克斯是否願意出售，若是如此，我相信價格也一定相當高昂，尤其，賈伯斯也不太可能想賣！」這個說法讓一些董事鬆了一口氣，卻也讓另外幾位董事，為了是否要花費數十億美元購併皮克斯公司，立刻於董事會中展開了長時間的討論。（Iger, 2019／譚悠文譯，2020，頁 171-175; Iger, 2019, pp. 130-134; MasterClass Online Classes, n.d.）

事件四：勇於面對個人職務可能變動的風險。

我於第一次執行長報告中就提出重大議題，導致高階主管 Tom 於會後對我直言：「（你在董事會中這樣報告，）我們都不認為你會保住你的執行長官位！」

而當天回到家中，我的太太 Willow 也對我說：「賈伯斯永遠不會賣給你！」並提醒我：「《財星》雜誌評選的五百大企業的執行長，平均任期都不到四年！」但我解讀她的意思是：「反正你沒有甚麼損失，大膽一點反而比較好！」

（Iger, 2019／譚悠文譯，2020，頁 175-176; Iger, 2019, p. 134）

購併初始階段之後，進入內部溝通期之一，艾格對董事會成員，於執行長（CEO）經營報告中，正式提出購併皮克斯的構想，結果造成了現場極大的爭議！然而，這明顯不是迪士尼董事會與此案獨有的現象。媒體購併與一般產業購併，因為經常涉及組織資本、架構與業務屬性的大幅變動，是屬非生機成長，於不同產業與不同組織，必然成為一個正反、利弊須多所討論的燙手議題。

迪士尼高層主管與艾格的妻子，都對艾格提出了警告，艾格此時展現了面對困境與質疑時刻的領導能力，並沒有退縮而立刻收回此大膽構想之意。董事會中與會後雖然有董事強烈反對，但事後也有足夠

多數的董事感到興趣，《迪士尼公司財報》（The Walt Disney Company, 2020）提及，艾格正式地得到了一個「黃燈」——並非暢行無阻的「綠燈」，有可能隨時被迪士尼董事會喊停——可以繼續探索迪士尼購併皮克斯的可能性。

參考 Macnamara（2018）的策略傳播模型，此時期可歸類於五個時期之第二時期：「『產出期』與『行動階段』」。事件三：「強調當前經營問題的嚴重性與可能的解決方案——一個購併案」，與事件四：「勇於面對個人職務可能變動的風險」發展中，艾格開始與董事會成員誠實並直接地奮力溝通，並將個人的職涯風險置之度外。

依 Wiggill 策略傳播模型的策略層級六個階段觀察，可為：（3）「企業與組織策略」，與（4）「確認利害關係人」。艾格已經定調購併皮克斯的策略行動，可以成為迪士尼動畫起死回生的重要一步，並確認了此案之利害關係人，為迪士尼董事會成員以及皮克斯的負責人賈伯斯。

就購併動機類型言，此刻已經明顯，可由 Häkkinen（2005）所提出之動機中三大類購併動機說明：（2）「增進內部效率」，主要是為了獲取規模經濟與範疇經濟；（3）「改善競爭環境」，提高迪士尼動畫之市佔率，而收購迪士尼動畫最重要的競爭對手皮克斯，可順勢降低當時媒體產業的超額產能；（4）艾格「個人之動機」，由與其夫人的對話及其自行解讀看出，艾格自然期望藉由一起成功的購併，掌握個人的組織權力與產業聲望。

本文主旨所探索之策略傳播模式，與前一階段相同，整起媒體購併事件正在醞釀起步中，此階段本文亦命名為：啟動模式。至於此「啟動模式」階段之策略傳播特性為：釐清組織之困境，並思索購併可能對象，面對各種問題，同時不斷確認策略與利害關係人，領導者艾格勇於啟動購併議題，並扮演關鍵的策略傳播者角色。

三、內部溝通期二與外部溝通期一

事件五：接受組織內部的嘲諷。

整體而言，董事們的共同結論是，這件購併案不可能會發生的，但不妨讓我們來探索一下，或者就自娛娛人吧。我交代 Tom 開始對購併的財務結構，進行一個徹底的分析，但也告

訴他其實並不急，因為我馬上就會親自向賈伯斯提出這個想法，很可能就立刻證明，這個購併皮克斯的想法是一場夢。（Iger, 2019／譔悠文譯，2020，頁 176；Iger, 2019, p. 134; MasterClass Online Classes, n.d.）

事件六：對賈伯斯大膽提出收購要約。

我花了整個上午，想要打電話給賈伯斯，但是都提不起勇氣，終於到了下午才打，卻沒有聯絡上他，這樣反而讓我鬆了一口氣。但是晚上他回我電話，我們討論了迪士尼與蘋果公司將要合作發布影音 iPod 的事，然後我終於說出來：「嘿，我有另一個瘋狂的點子，我可以在一兩天後過去與你討論嗎？」，當時我還不了解賈伯斯有多麼喜歡瘋狂的點子，他立刻說：「你現在就告訴我！」……「我一直在思索迪士尼與皮克斯各自的未來，」我說：「你認為若是迪士尼收購皮克斯，這個想法如何？」我等著他掛電話或是大笑起來，然而在他回應之前，是一段很長的靜默，而與我所想像的恰恰相反，他說：「你知道嗎，這並不是世界上最瘋狂的想法。」……我感到腎上腺素飆高：「非常好，我們什麼時候可以再繼續深談？」（Iger, 2019／譔悠文譯，2020，頁 176-177；Iger, 2019, pp. 135-136; Iger, 2020, p. 11; MasterClass Online Classes, n.d.）

內部溝通期一之後，進入內部溝通期二，內部的冷嘲熱諷或是不以為然，也是任何組織進行購併時的常態，媒體產業自不例外。而艾格所面對的並不是私下的爾虞我詐與政治權鬥，董事之間此刻公開的嘲諷，其實並不是意在盡力攔阻購併案推動，只是認為迪士尼購併皮克斯這個想法成功的機率甚低。同時展開的「外部溝通期一」，則是一場困難啟齒的專業場域中的嚴肅對話。艾格此刻的溝通對象，也是此購併案最重要的利害關係人，是當年全球最成功的天才創業家之一，也是矽谷科技事業的經營楷模，創辦蘋果公司之後離職復歸，並將蘋果公司起死回生，且正在領導當世最成功的動畫電影公司皮克斯的賈伯斯。迪士尼董事會成員的警告與嘲笑，加深了艾格身為此刻組

織內的策略傳播者，於此階段的舉步維艱，然而賈伯斯的：「你現在就告訴我！」、「你知道嗎，這並不是世界上最瘋狂的想法。」並非否定，也為了之後的深入討論購併，打開了皮克斯公司這一端的討論綠燈。

參考 Macnamara (2018) 的策略傳播模型，此時期仍可歸類於五個時期之第二時期：「『產出期』與『行動階段』」。事件五：「接受組織內部的嘲諷」，與事件六：「對賈伯斯大膽提出收購要約」，迪士尼內部的利害關係人董事們有了初步的反應，皮克斯創辦人賈伯斯也願意開始進行談判，但尚未往策略傳播第三時期推進。

依 Wiggill 策略傳播模型策略層級六個階段觀察，可為：(6) 「相對於利害關係人的需求與期待，評估組織的目標與風險。」在組織內董事們的嘲諷之下，艾格仍交付同仁任務，對購併案進行完整的財務分析。惟本案發展至此刻，艾格尚未有機會進行此六階段之(5)「確認利害關係人的需求與期待」，但一扇可以暢快討論的大門，已經在賈伯斯的首肯下向皮克斯敞開。

由 Trautwein 購併動機類型思考，可發現此刻迪士尼董事們對此案的購併動機仍不明確，但策略傳播主事者艾格益發堅定，因此可為(1)「購併為媒體集團之間一理性地選擇」。

本文主旨所探索之購併情境下的策略傳播模式，此階段命名為：回饋暨深思模式，購併之策略傳播進入了組織內、外之回饋以及深思時期。

四、外部溝通期二與內部溝通期三

事件七：展現策略傳播者的專業與熱情，面對主事者的反對。

賈伯斯與我在加州 Cupertino 的蘋果公司董事會會議室見面，……另一面牆是一塊白板，可能有 25 英尺那麼長，……他手握著筆……很用勁地寫下了：「迪士尼的文化會摧毀皮克斯！」……「迪士尼有太多的問題待解，要解決可得耗上好幾年！」「華爾街討厭這樣的購併。」「皮克斯將拒絕迪士尼成為她的擁有者，就像身體排斥被人捐贈的器官。」他還寫了很多，其中一句話全部是用大寫的英文字母

寫下的：「注意力的分散，會扼殺了皮克斯的創造力！」……（Iger, 2019／譚悠文譯，2020，頁 178；Iger, 2019, pp. 136-137; MasterClass Online Classes, n.d.）

……我們轉而談贊成的意見，由我開始，我說：「皮克斯將拯救迪士尼，之後我們都會幸福快樂的。」賈伯斯微笑但沒有寫下來：「怎麼說呢？」我回答：「翻轉迪士尼動畫，將徹底地改變整個迪士尼的觀念以及迪士尼的命運，John 與 Ed（皮克斯高階主管）將有迪士尼這個更大的畫布，供他們盡情揮灑。」……兩個小時之後，白板上的贊成意見非常少，反對意見卻有一大堆！（Iger, 2019／譚悠文譯，2020，頁 179；Iger, 2019, p. 137; MasterClass Online Classes, n.d.）

事件八：展現策略傳播者面對內部反對意見時的領導與整合能力。

我回到 Burbank 的辦公室，立刻與我的團隊進行討論，若是說他們不像我這麼熱情投入，只能說是太輕描淡寫了呢。……對他們來說，我的想法很不切實際，他們認為存在太多的風險，要付出的成本也太高，他們尤其擔心我才剛剛擔任迪士尼執行長，就將我自己的未來與公司的未來，都押注在這一併購案之上。

所有關於收購皮克斯的討論中，我一次又一次被告知，這樣做既冒險又不聰明，有些人認為要應付賈伯斯，是根本不可能的，他甚至將會因此控制整個迪士尼！也有人告訴我，我身為新任的迪士尼執行長，根本不應該嘗試大型收購案，我們有一位投資銀行專家，說我根本就是瘋了，因為高昂的購併金額無法解決，而且掌握了公司股價、融資資金與投資人觀點的華爾街，也不會認同這個購併案的。（Iger, 2019／譚悠文譯，2020，頁 183；Iger, 2019, p. 140; MasterClass Online Classes, n.d.）

策略傳播者於此時期更加艱辛！策略傳播之整合理論觀點，於此階段可解釋艾格身為菜鳥執行長，所付出的對外與對內整合的努力。

對外，面對眾所皆知不易溝通的賈伯斯，對內，則要面對董事與高階主管諸多反對意見乃至於抨擊，再再考驗著艾格。其實艾格若於此刻放棄，應該沒有任何人會有意見，皮克斯動畫與蘋果電腦的負責人賈伯斯，以及迪士尼內部的高階主管均是，但艾格選擇持續努力。艾格堅持認為皮克斯收購案可以改變迪士尼，不僅讓迪士尼動畫改變、成長，賈伯斯也將因此進入迪士尼董事會，艾格認為賈伯斯能將卓越與野心的文化注入迪士尼的血液中，並以改造整個迪士尼，但迪士尼董事會可能不同意，因為若以迪士尼和皮克斯雙方之換股交易來看，賈伯斯於交易之後將會成為迪士尼最大個人股東（Iger, 2020, p. 10）！文本中也顯示艾格於此時期對其迪士尼團隊表示感謝，尊重他們的意見，因為這是團隊為艾格著想的表現，但艾格打定了主意，在確認此案已經失敗之前，都要盡一切力量去實現這件收購案。

參考 Macnamara (2018) 的策略傳播模型，此時期可歸類於五個時期之第二時期與第三時期：「『產出期』與『行動階段』」，以及「『散布期』與『輸出階段』」。事件七：「展現策略傳播者的專業與熱情，面對主事者的反對」，與事件八：「展現策略傳播者面對內部反對意見時的領導與整合能力」，說明了面對強勢主導地位的賈伯斯，與弱勢但態度堅定的艾格，之間不平等但有建設性的溝通（策略傳播），以及艾格於迪士尼內部，雖艱困卻極富願景意義的反對意見處理（策略傳播）。

依 Wiggill 策略傳播模型策略層級六個階段觀察，可為：（3）「企業與組織策略」，與（5）「確認利害關係人的需求與期待」。賈伯斯與艾格於蘋果公司董事會會議室中，反對意見與贊成意見的書寫及有意義的辯論，其真實意義與底蘊，一定程度上正是在確認本案最重要的利害關係人——賈伯斯——的需求與期待。

就購併動機類型言，此刻已經更加明確，可由 Häkkinen 之六大類購併動機說明：迪士尼與皮克斯也許可以一同創造綜效，（2）「增進內部效率」，包括拓展了高階主管 John 與 Ed，其工作才華可持續發展的舞臺。

本文主旨所探索之策略傳播模式仍命名為：回饋暨深思模式。購併之策略傳播者（們），包括艾格、賈伯斯與迪士尼董事會，都進入了組織內之訊息回饋以及深思時期。至於此「回饋暨深思模式」之策略傳播特性為：策略傳播者坦然接受各種質疑，專業評估組織之目標

與風險，並確認組織內、外各種利害關係人的需求與期待，接受並深思各種不同的聲音與回饋，持續以熱誠與專業奮力領導，一肩扛起購併策略傳播者的諸多任務。

五、內部危機排除與外部危機排除

事件九：主併者執行長與被併者目標公司高階主管，分享共同的願景與價值。

我對（皮克斯的）John 說，唯有好好地保護能夠讓皮克斯的文化如此獨特的任何事物，我們迪士尼此次收購了皮克斯，才會有意義。……「皮克斯必須仍舊是皮克斯，我們迪士尼如果不保護皮克斯的文化，就會破壞了賦予皮克斯價值的事物。」John 說他很高興聽到我這麼說，之後我就告訴他我的規劃：「我希望你（John）與（皮克斯的）Ed，也能夠掌管迪士尼動畫！」我努力向 Ed 解釋我之所以想要收購皮克斯的理念，因為皮克斯能夠創造神奇，核心在於皮克斯所建立的獨特文化，我對於強迫他們改變，沒有任何興趣，我也對 Ed 提到了，我希望 Ed 和 John 一起來重振迪士尼動畫！（Iger, 2019／譔悠文譯，2020，頁 185-186; Iger, 2019, pp. 142-143; Iger, 2020, p. 9; MasterClass Online Classes, n.d.）

事件十：主併者與被併者目標公司關鍵人，一同真誠詮釋雙方合併之後可能的美好發展與綜效。

現在在我面前的挑戰，就是要說服迪士尼的董事會了，我瞭解我最好的招式，就是讓賈伯斯、John 與 Ed，一起到迪士尼董事會，讓董事們直接與他們談，沒有人會比他們三人說得更好！……董事會此刻仍有幾位成員反對這項交易，但是在他們三人開始說話的那一刻起，會議室中的每個人都被震懾住，他們沒有帶筆記本，也沒有其他東西，只是談論皮克斯的理念與工作方式，我們（我與他們）已經開始夢想一起共事，以及他們是怎麼樣的人。……他們渴望讓迪士尼動畫重返榮耀。

很難想像還會有誰比賈伯斯是更好的推銷員，他談到了大公司有承擔巨大風險的必要，迪士尼過去的榮耀地位，以及迪士尼該如何努力才能夠徹底改變。……關於維護皮克斯的文化，賈伯斯說他渴望與迪士尼共同努力，讓這個看似瘋狂的點子成功，我目睹著他這麼說，第一次對這個購併案的成功感到樂觀！

董事會訂於 2006 年 1 月 24 日進行表決，可能成功交易的消息走漏出去了，因此我接到了許多要我停止交易的呼聲。……當天我抱著堅定的決心走進董事會，……我盡我所能竭力地發言：「迪士尼的未來就在這裡，就是現在，在你們各位董事的手中！」……最終票數是九票贊成、兩票反對，迪士尼收購皮克斯的交易獲得董事會批准。（Iger, 2019 / 譔悠文譯，2020，頁 188-192; Iger, 2019, pp. 145-148; MasterClass Online Classes, n.d.）

經過最關鍵的人物——被購併之目標公司負責人賈伯斯——的慷慨陳辭，以及迪士尼董事會中艾格最後的演說，此一影響後世媒體與影視產業甚鉅的購併案——包括迪士尼與皮克斯動畫的產業地位，以及後續的幾宗迪士尼大型媒體購併案——最終獲得通過，於通過之前，反對的董事還曾經遊說知名投資人，也是當時的迪士尼董事華倫·巴菲特（Warren Buffet），請巴菲特協助阻止「這一樁很蠢的投資」，憑藉著策略傳播者艾格奮力地溝通，得以獲得其認同。而迪士尼董事會於投票之後曾經討論，是否進行另一輪投票以取得完全一致的意見，因為擔心社會大眾與迪士尼投資人，也就是眾多的迪士尼股票擁有者，會對此未完全一致的投票結果產生疑慮，但身為此購併事件的關鍵策略傳播者的迪士尼執行長艾格並不介意，艾格於文本中表述，認為外界只要知道迪士尼董事會批准此交易即可，並不須要知道董事會成員的投票比數，而若是真的須要對外揭露，艾格認為也應該要據實回答。

參考 Macnamara 的策略傳播模型，此時期可歸類於五個時期之第三時期與第四時期：「『散布期』與『輸出階段』」，以及「『回應期』與『結果階段』」。事件九：「主併者執行長與被併者目標公司高階主管，分享共同的願景與價值」，與事件十：「主併者與被併者

目標公司關鍵人，一同真誠詮釋雙方合併之後可能的美好發展與綜效」。可以生動地目睹：艾格、賈伯斯、John 與 Ed，一同面對迪士尼董事會中反對購併者的挑戰，共同扮演著優異的策略傳播領導者，對內傳播，期望打造購併後的綜效與長久的信任關係，以及對於振興迪士尼動畫的熱情，爭取迪士尼董事會成員們的認同與支持。

此時依 Wiggill 策略傳播模型策略層級六個階段觀察，可為：（5）「確認利害關係人的需求與期待」，與（6）「相對於利害關係人的需求與期待」，評估組織的目標與風險。努力爭取皮克斯的 Ed 和 John 對購併案的支持之後，艾格更與賈伯斯、Ed、John，一同扮演策略傳播者，說服仍有疑慮的迪士尼董事會，當賈伯斯於董事會中說著他渴望與迪士尼「共同努力，讓這個看似瘋狂的點子成功」時，艾格首度對此購併案之成功感到樂觀，由於策略傳播者們的攜手，尤其是組織領導者所扮演的策略傳播角色，對於購併交易的通過與日後的綜效達成，更是舉足輕重。而「共同努力，讓這個看似『瘋狂的點子成功』」，其中成功的定義之一，是資本市場廣大投資人的支持，以至於購併後的迪士尼股價持續上漲，為廣大迪士尼股東創造價值，這一點當然是賈伯斯與艾格共同的使命，此時也增加了迪士尼的股東為利害關係人。不僅（5）「利害關係人的需求與期待」（股價成長）需要確認，（6）迪士尼與皮克斯的目標與風險也被評估了。

就購併動機類型言，至此更確切於本文小結之三點：（1）增進（迪士尼加上皮克斯之）媒體經營效率；（2）改善（迪士尼加上皮克斯之）媒體獲利能力；（3）極大化（迪士尼加上皮克斯之）媒體之市場地位。

本文主旨所探索之策略傳播模式，進入了本文所定義之危機管理模式，不僅有皮克斯的 John 與 Ed 可能會大力反對的危機，也有迪士尼董事會可能超過半數反對的更大危機，策略傳播者彼此之間相互支持、鼓勵，以爭取迪士尼董事會之過半數同意，終於順利通過此案。至於此「危機管理模式」之策略傳播特性為：策略傳播者以充滿理想且可達成的願景分享，加以從心發出的真摯詮釋，排除組織內與組織外的各類型危機，再次確認各個利害關係人的需求與期待，以及持續評估組織的目標與風險，以進入購併策略傳播的最後一個階段。

六、公共關係準備與對外宣布成功

事件十一：關鍵時刻的秘密噩耗。

對外界公告交易定案當天，我與迪士尼高階主管前往皮克斯總部，賈伯斯、John 與 Ed 在皮克斯總部等候，我們計畫在美國太平洋標準時間下午一點收盤之後，立即發布公告，然後召開新聞記者發布會，隨後就與皮克斯的員工舉行員工大會。

時間剛過中午，賈伯斯來找我，並將我拉出來：「我們散散步吧！」賈伯斯與我離開皮克斯總部大樓時，我看了一下手錶，12 時 15 分。……在一張長椅坐下，賈伯斯將他的手臂搭在我的背後，這是一個一個非常友好且讓我意外的舉動，然後他說：「我告訴你一件事，目前只有我太太和我的醫生知道」他請我務必保密，然後說，他的癌症復發了。……我問他：「你為什麼現在告訴我？」他說：「我即將成為迪士尼的最大股東和董事會成員，我認為必須讓你知道這個消息——你有權利，現在就退出交易。」

……我決定拒絕他取消交易的提議，即使我接受他的建議，我也無法向董事會解釋取消的原因（因為我必須為賈伯斯癌症復發之事保密），更遑論迪士尼董事會不僅批准了這個購併案，同時忍受了我這幾個月以來不斷的要求，現在距離我們正式對市場發布重大訊息，只剩下十分鐘，我不知道自己這麼做對不對，但我心中很快地總結：賈伯斯對這個購併交易本身並不重要，儘管他這個人對我來說，當然非常重要！（Iger, 2019／謹悠文譯，2020，頁 192-194; Iger, 2019, pp. 148-150; MasterClass Online Classes, n.d.）

事件十二：頑皮跳跳燈與迪士尼公主城堡內的歡欣淚水。

當天夜裡我向太太 Willow 說了這個秘密，在我認識賈伯斯之前，Willow 就已經認識他許多年了，我們並沒有為我擔任執行長初期的這個重大購併成就舉杯慶祝，而是為了他癌症復發的這個令人難過的消息，一起流淚。

賈伯斯與我在當天的記者發布會後，一起站在皮克斯總部挑高的中庭一個舞臺上，John 與 Ed 在我們的身邊，一起面對約一千名皮克斯員工，在我演說之前，有人送我一盞（皮克斯的吉祥物）頑皮跳跳燈，以紀念這重大的一刻，我感謝他們，並說我將會用這個跳跳燈來照亮我們迪士尼的城堡，而從那一刻開始，皮克斯的確一直照亮著迪士尼集團。（Iger, 2019 / 譔悠文譯，2020，頁 194-195; Iger, 2019, p. 150; MasterClass Online Classes, n.d.）

戲劇化的張力瀰漫在祕密的噩耗與歡欣的淚水之間，Town Hall Meeting 中聚集著的所有皮克斯員工，為了美好的未來慶祝之際，難以想像主併者媒體與被併者目標公司的最關鍵兩位策略傳播者，正在經歷著極其重大的抉擇與無比揪心的掙扎。艾格於十四年後，在其書中揭露的這一段真實歷史，除了將此購併個案帶入了最高潮，同時也能以此文本概念化之後的策略傳播模式，以及策略傳播特性，通則化媒體產業購併情境之下的策略傳播各個階段、各類模式，與各階段之特性。

參考 Macnamara (2018) 的策略傳播模型，與前一時期雷同，此時期也可歸類於五個時期之第四時期與第五時期：「『回應期』與『結果階段』」，以及「『成果期』與『影響階段』」。事件十一：「關鍵時刻的祕密噩耗」，與事件十二：「頑皮跳跳燈與迪士尼公主城堡內的歡欣淚水」，迪士尼購併皮克斯案對外宣布前的發展，與賈伯斯個人一生的傳奇際遇，同樣充滿了戲劇張力，賈伯斯於關鍵時刻誠實告知艾格，已經復發的癌症病情。艾格至終並沒有通知迪士尼董事會取消此交易，策略傳播領導者之間不可避免地，於策略傳播期間的特定時刻，除了法令與管理購併綜效的思考之外，也面臨了道德與倫理議題的多重挑戰。

依 Wiggill 策略傳播模型策略層級六個階段觀察，則為：（6）「相對於利害關係人的需求與期待，評估組織的目標與風險」。賈伯斯選擇在購併交易宣布前的最後時刻，讓艾格有短暫的取消交易的機會；艾格則於極為匆促的時間內，迅速地評估了迪士尼的購併目標與風險，也考量了賈伯斯的病情，與即將可能發生的死亡，「對這個交易本身並不重要」，迪士尼因賈伯斯的病情引發的風險，相對於迪士

尼與皮克斯購併後整合的整體綜效，艾格身為執行長與最重要的此案策略傳播核心人物，此時作了關鍵的決策：不通知董事會，也不取消交易！仍與賈伯斯這位策略傳播者，推動此交易的完成，以購併之後十餘年迄今的經營績效，以及迪士尼集團——包括了換股之後併入迪士尼集團的皮克斯——市值之持續提升，這個當時極端困難的決策，是正確無誤的。

就購併動機類型言，適合定錨於本文小結之三點：（1）增進（迪士尼加上皮克斯之）媒體經營效率；（2）改善（迪士尼加上皮克斯之）媒體獲利能力；（3）極大化（迪士尼加上皮克斯之）媒體之市場地位。

本文主旨所探索之策略傳播模式，進入了本文所定義之公共關係模式，不僅有著賈伯斯的病情若被公諸於世，可能造成的公關危機，更有迪士尼董事會應否於宣布前的最後一刻，取消此交易，嚴重影響迪士尼與皮克斯雙方上市股價的更大風險！策略傳播者彼此之間的情誼與互信，以及其相互理解所作出的正確決策，讓此案成為媒體購併的經典個案。至於此「公共關係模式」之策略傳播特性為：至購併宣布前一刻，仍評估組織之風險並排除發生中的危機，為最後一刻的組織內（皮克斯員工）與組織外（迪士尼投資人與社會大眾），做好公共關係準備，共同迎向美好未來。

陸、媒體產業購併之策略傳播模式

本文以迪士尼購併皮克斯個案研究，提出媒體購併期間各個階段之策略傳播模式，按購併事件發展過程依序為：（1）啟動模式；（2）回饋暨深思模式；（3）危機管理模式；（4）公共關係模式。參閱表 4。

就購併階段言，本文爬梳了此購併案從發想至對外宣布成功交易的過程，以迪士尼執行長艾格的宏觀視角回顧，並將其分為六個階段，分別為：（1）發想與試探期；（2）內部溝通期一；（3）內部溝通期二與外部溝通期一；（4）內部溝通期三與外部溝通期二；（5）內部危機排除與外部危機排除；（6）公共關係準備與對外宣布成功。

其中第一階段（I）「發想與試探期」與第二階段（II）「內部溝

通期一」，本文自個案梳理出四起主要事件：（1）迪士尼動畫之經營困境；（2）探索購併皮克斯之可能性；（3）強調目前經營上的問題；（4）勇於面對已知的困難。前兩起事件為第一階段之重要事件，而後兩起，則為第二階段。本文以此兩階段之重要事件之意涵，加上專業經理人之策略創業精神與作為，與其策略傳播特性，將此兩階段之策略傳播模式命名為「啟動模式」。

啟動模式與 Macnamara (2018) 之策略傳播模型對照，可屬於其第一時期之準備期（各種訊息之輸入階段），與第二時期之產出期（即將或正開始展開的行動階段）；而若與 Wiggill (2011) NPO 策略傳播模型之九個步驟，形成一個迴圈對照，則涵括了：（1）對於議題的早期確認；（2）突現策略；（3）企業與組織策略；（4）確認利害關係人等四步驟。同時，依迪士尼執行長親撰與口述的文本中，此時期之購併動機可明確定位於：（1）增進媒體經營效率；（2）改善媒體獲利能力；（3）增進內部效率；（4）改善競爭環境；（5）經理人掌握個人的組織權力與產業聲望等五項。

表 4：媒體產業購併策略傳播模式

	I	II	III	IV	V	VI
購併階段		內部溝通期一	內部溝通期二 外部溝通期一	內部溝通期三 外部溝通期二	內部危機排除 外部危機排除	公共關係準備 對外宣布成功
重要事件	(1) 經營困境 (2) 購併可能	(3) 強調問題 (4) 勇於面對	(5) 接受嘲諷 (6) 大膽提出	(8) 領導整合 (7) 熱誠專業	(10) 真摯詮釋 (9) 願景分享	(11) 秘密噩耗 (12) 歡欣淚水
策略傳播模式	啟動模式		回饋暨深思模式		危機管理模式	
策略傳播特性	釐清組織困境，並思索購併可能對象，面對問題確認策略與利害關係人，勇於啟動購併議題並扮演策略傳播者					
策略傳播模型 Macnamara model	第一時期：準備期	第二時期：產出期	第二時期：產出期	第二時期：產出期 第三時期：散佈期	第三時期：散佈期 第四時期：回應期	第四時期：回應期 第五時期：成果期
策略傳播模型 Wiggill model	(1) 對於議題的早期確認 (2) 突現策略	(3) 企業與組織策略 (4) 確認利害關係人	(6) 評估組織的目標與風險	(3) 企業與組織策略 (5) 確認利害關係人需求與期待	(5) 確認利害關係人需求與期待 (6) 評估組織的目標與風險	(6) 評估組織的目標與風險
購併動機	<ul style="list-style-type: none"> ■ 增進媒體經營效率 ■ 改善媒體的獲利能力 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 增進內部效率 ■ 改善競爭環境 ■ 經理人掌握個人的組織權力與產業聲望 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 購併為媒體集團之間一理性地選擇 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 增進內部營運效率，包括提高員工的工作才華可發展的舞臺 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 增進媒體經營效率 ■ 改善媒體獲利能力 ■ 極大化媒體之市場地位 	

資料來源：本研究整理。

本文主張之購併時期的策略傳播之第三階段（III）「內部溝通期二」與「外部溝通期一」同時進行；第四階段（IV）「內部溝通期三」與「外部溝通期二」亦同時進行。並自個案中梳理出四起事件，以事件發展順序則為事件五至事件八，分別為：（5）執行長承受／接受了組織內部的嘲諷；（6）仍大膽提出了購併的想法；（7）面對賈伯斯展現了熱誠與專業；（8）面對迪士尼高階主管則呈現出，以領導力進行整合。其中「內部溝通期二」之重要事件，為（5）接受嘲諷；「外部溝通期一」之重要事件，為（6）大膽提出；「內部溝通期三」之重要事件，為（8）領導整合；「外部溝通期二」之重要事件，為（7）熱誠專業。本文以此兩階段之重要事件意涵，與其策略傳播特性，將其命名為「回饋暨深思模式」。

回饋暨深思模式與 Macnamara（2018）之策略傳播模型對照，可屬於其第二時期之產出期，即將或正開始展開的行動階段，以及第三時期之散布期，進行觀念與願景之輸出階段。回饋暨深思模式，與 Wiggill（2011）之 NPO 策略傳播模型九個步驟相比，本文發現依序可包括：（6）相對於利害關係人的需求與期待，評估組織的目標與風險；（3）企業與組織策略之定位與意涵；（5）確認利害關係人的需求與期待。思索文本中的線索並解碼，此時期之購併動機可較明確定位於：（1）購併為媒體集團之間一理性地選擇；以及（2）增進內部效率，包括執行長艾格所重視之增進員工的工作才華可發展的舞臺。

本文提出購併時期策略傳播之第五階段（V）「內部危機排除」與「外部危機排除」時期，自個案梳理出二起事件，以事件發展順序則為事件九至事件十：（9）對皮克斯的兩位高階主管，進行企業經營之願景分享；（10）邀請賈伯斯與皮克斯二位高階主管，於迪士尼董事會中，真摯詮釋此購併案可能為雙方帶來的美好未來。前者為「外部危機排除」之重要事件，後者則為「內部危機排除」之重要事件。以此第五階段之重要事件意涵與策略傳播特性，本文將其命名為危機管理模式。危機管理模式與 Macnamara（2018）之策略傳播模型對照，可屬於其第三時期之散布期，進行觀念與願景之輸出階段，以及第四時期之回應期，策略傳播開始帶來初步的結果階段。危機管理模式與 Wiggill（2011）之 NPO 策略傳播模型九個步驟相比，本文發現依序包括：（5）確認利害關係人的需求與期待，以及（6）相對於

利害關係人的需求與期待，評估組織的目標與風險。自文本中觀察，此時期之購併動機，均為本文小結媒體購併動機四項中的三項：

（1）增進媒體經營效率；（2）改善媒體獲利能力；（3）極大化媒體之市場地位。

本文提出購併時期策略傳播之第六階段（VI）「公共關係準備」與「對外宣布成功」時期，自個案整理出二起事件，以事件發展順序則為事件十一至事件十二：（11）艾格得知了賈伯斯的秘密噩耗，以及賈伯斯所提出，迪士尼可以於此關鍵時刻取消此交易；（12）艾格於歡欣卻苦澀的淚水中，購併交易宣布成功。而「公共關係準備」之重要事件，為（11）秘密噩耗；至於「對外宣布成功」之重要事件，則為（12）歡欣淚水。本文以此第六階段之重要事件意涵與策略傳播特性，將其命名為公共關係模式。與 Macnamara（2018）之策略傳播模型對照，可屬於其第四時期之回應期，策略傳播開始帶來初步的結果，以及第五時期之成果期，購併案開始引發影響之階段，包括迪士尼與皮克斯組織之內，以及迪士尼與皮克斯所有的利害關係人，乃至於整個社會的閱聽大眾。危機管理模式與 Wiggill（2011）之 NPO 策略傳播模型九個步驟相比，本文認為接近：（6）相對於利害關係人的需求與期待，評估組織的目標與風險。自文本中觀察，此時期之購併動機，與上一時期之危機管理模式一致，均為本文小結媒體購併動機四項中的三項：（1）增進媒體經營效率；（2）改善媒體獲利能力；（3）極大化媒體之市場地位。

以上有關迪士尼購併皮克斯之各個購併階段、重要事件、處於 Macnamara 與 Wiggill 之策略傳播模型之何種階段，以及此購併案之各個購併階段之購併動機，均請參閱表 4 之彙整說明。

本文進行媒體產業購併之策略傳播模式探索，發現依購併個案處於不同的階段，以及於不同事件中，其策略傳播模式之特性亦各有不同：

啟動模式中，策略傳播者嘗試釐清組織之困境，並思索當時購併之可能對象，不僅面對組織的經營問題，同時須確認發展策略與各個利害關係人，於此個案中，策略傳播者勇於擔任啟動購併議題的領導者，策略傳播者同時也是策略領導者。

回饋暨深思模式中，策略傳播者坦然接受利害關係人的各種質疑，專注於評估組織目標與可能的風險，並確認組織內、外各個利害

關係人的需求與期待，接受現況並深思各種可能的回饋，以熱誠與專業說服併感染利害關係人，奮力領導組織跨入媒體購併的未知深水區。

危機管理模式中，策略傳播者以願景分享及真摯的詮釋，努力排除組織內、外所發生的各類型危機。

公共關係模式中，迪士尼購併皮克斯此個案，於正式對外宣布之前一刻，策略傳播者仍在評估、排除購併交易可能取消之危機，這也是購併案宣布至今，已經證明為雙方組織擁有共同美好未來前最關鍵的一刻，也是與雙方組織成員及資本市場廣大投資人，均有著密切相關的時刻。

本文初探媒體產業購併之策略傳播模式，其四類模式係依序先後發生。Engert, Kaetzler, Kordestani, & Koshy (2019) 主張「購併傳播」之「建立並執行扎實的購併整合傳播取徑六項要素」，此購併傳播模式依序為：(1) 確定關鍵利害關係人；(2) 確定主要里程碑與事件；(3) 設立治理與傳播團隊；(4) 發展核心訊息與購併交易論述，並定錨(購併)傳播；(5) 為每一里程碑發展循序計畫；(6) 建立雙向傳播監控、蒐集回饋並調整。

而本文提出之媒體購併期間各個階段之策略傳播模式，按購併事件發展過程依序之為：(1) 啟動模式；(2) 回饋暨深思模式；(3) 危機管理模式；(4) 公共關係模式。而前揭 Engert et al. (2019) 之「購併傳播六項要素」，可融入本文的(4)「公共關係模式」中。不僅為一成功之購併案與購併後整合諸多事務鋪路，以創造成功條件而言，更可具體建立：「傳播團隊」、「交易論述」、良性「定錨傳播」，以及健康的「雙向傳播」，藉此能進一步強化本文之策略傳播模式。King, Dalton, Daily & Covin (2004) 匯整購併後整合之研究，發現 93 篇文獻中約二十萬件購併案中，70% 以上均為失敗個案，且平均從購併案宣佈當日的一個月之內，購併案對於股東權益之負面效益即顯現且延續，故此 Engert et al. (2019) 之「購併傳播六項要素」，與本文之公共關係模式整合，更可凸顯策略傳播模式，對購併後整合實務成功之重要性。

柒、結語與討論

魏然（2015）主張新媒體研究之當前困境，在於：（1）理論性弱；（2）缺乏歷史感；（3）缺乏脈絡。全球媒體產業於數位匯流之後，傳統媒體如迪士尼與皮克斯，不僅均擁有新媒體之名，以及實質之集團新媒體子公司與部門，更早已具備新媒體產業的多數特性，以其為主體之研究如本文，也同時面對了：理論性弱、缺乏歷史感與脈絡之困境。本文進行策略傳播模式於媒體產業購併脈絡下之探討，嘗試於媒體產業之購併「脈絡」下，一個又一個關鍵的購併「歷史」事件中，援引並聚焦現有「策略傳播理論」，以發展「當代的傳播理論」，具體突破上述新媒體之研究困境。

策略傳播相關研究雖已有專屬期刊如 *International Journal of Strategic Communication*，惟其文獻研究偏重於公共關係、危機管理以及組織行銷導向，理論之建構也屬較弱。新媒體研究者著重探討新媒體諸多當代現象，追逐新題材，忽視了新媒體的歷史底蘊與其發展歷程；策略傳播研究者也少尋根溯源，呈現其迭代之理論歷史意義。魏然（2015）更批判當前新媒體研究，多將所謂的新媒體本身，當作單一的解釋變項，彷彿新媒體本身就可以解決各種社會問題，認為應學習西方學者如曼威·柯司特（Manuel Castells），不僅將傳播媒體產業視為研究目標，也將新媒體的使用與影響，放在整個社會發展的大環境下進行審視。策略傳播的研究取向，也正如其批評，多僅聚焦於其解決了組織內、外的問題，也未將傳播媒體產業本身，視為研究目標，這一點則是本文初探研究的願景之一，文中已將策略傳播置於媒體產業購併的脈絡之下，探討傳播媒體產業之發展，未來可以同時關照媒體產業身處的社會與大環境。策略傳播為傳播學、企管學、組織理論與社會心理學等，跨領域學門之交集（Werder et al., 2018），本有堅實的理論底蘊可進一步發展，也有長久的歷史營養，社會與產業脈絡更是豐沛，未來的策略傳播研究，更可以在傳播產業與社會脈動的理論磐石之上快意馳騁。

本文具體貢獻有以下六項：（1）策略傳播理論具有跨領域之本質，可以此勘探理解媒體間購併之多元策略關係，本文即以此策略傳播跨領域視角，全面審視媒體產業之購併，以迪士尼購併皮克斯之經典個案，提出各個購併階段、各個重要事件，及其潛藏的策略傳播模

式；（2）本文為首次針對媒體購併脈絡之下的策略傳播研究，探索建構當代的策略傳播理論；（3）本研究與 Macnamara（2018）較複雜之策略傳播模型逐項對照，未來有機會持續研究並修正其模型，使其更具解釋力；（4）本文亦逐項對照 Wiggial（2011）也相較繁複之 NPO 策略傳播模型，未來亦有修正其模型之機會，成為一個解釋力較強卻較為簡單之模型；（5）媒體產業之購併動機，也是首次於研究中與策略傳播模式一併被探討，包括其於策略傳播過程中的關鍵轉變，於購併不同階段隱約有著轉折，而當今跨國媒體集團，與各國區域性傳播媒體，其購併動機亦更趨多元繁複，為可單獨成文探索的主題；（6）本文勾勒購併期間各時期之策略傳播模式與其特性，與購併階段、重要事件、Macnamara 策略傳播模型、Wiggill 策略傳播模型和媒體購併之動機，均與本文提出之策略傳播模式共同列表，全面清晰對照，此亦為本文之貢獻。

媒體購併於全球正方興未艾，購併金額亦屢創新高，Macnamara（2018）與 Wiggial（2011）之二種模型均非購併情境下之研究，雖是甚有企圖之全涵（holistic）與 NPO（或非政府組織，NGO）的策略傳播模型，但正因其企圖全涵與專屬 NPO 之研究取徑，其研究之脈絡本較廣泛而不明確，NPO 之非營利性質，亦與絕大多數營利事業（包括媒體產業）身處之產業情境不同，因此並不足以建立一個具優質解釋力的策略傳播模型，而本文亦不企圖整合此 Macnamara 與 Wiggial 兩種模型，僅與其模型各階段進行對照比較。相較於其中的線性具回饋迴圈的過程（Macnamara, 2018），與圓形反饋卻只有一個執行階段——但有六個策略階段與二個功能階段——的模型（Wiggial, 2011），本文初探之媒體產業購併之策略傳播模式，雖僅有四個模式：啟動模式、回饋暨深思模式、危機管理模式與公共關係模式，卻因與媒體產業購併個案各個階段與重要事件緊密扣連，具備成為通則化與解釋力較強的策略傳播模式理論基礎。

本文研究限制之一，是所選用之質性資料，尚未能以構型觀點或構型理論，確定媒體購併脈絡下策略傳播關鍵變數，並發展不同選定變數之間，更具細緻解釋能力的媒體產業購併之構型關係，但已初步建立了策略傳播之型態與模式。除了文前所述之（1）Wiggill（2011）的「非營利事業策略傳播管理模型」，以及（2）Macnamara（2018）之「整合性策略傳播評估模型」，與其所參考之偏向歐洲政

府採用之五種模式與評估架構：（3）歐盟國家傳播總局模式；（4）英國政府傳播服務評估架構；（5）AMEC 整合評估模型；（6）新南威爾斯政府策略傳播評估架構；（7）英國公共健康傳播架構等。總計七種模型與評估架構之外，目前傳播文獻中並沒有「營利事業」、「媒體產業」與「非政府之實務場域」的策略傳播模型，現有之研究亦非由媒體產業實務概念化而得，也自然較不易通則化於傳播媒體組織運作之場域。

本文研究關懷定錨於媒體產業實務，不僅以重要之媒體購併交易為探討個案，更兼論 1990 年代開始的購併動機理論，嘗試與其初步對話，以為當代策略傳播理論奠基。雖將策略傳播理論應用於購併情境，看似侷限於一個特定的脈絡之下，卻因解釋清晰，因此未來之研究方向，不僅可據以解釋其他大型傳播媒體購併案，例如艾格於其迪士尼 15 年執行長任內，另外三個巨型且全球知名並深具影響力之媒體購併案，也因本文不同購併階段之各項事件屬性鮮明，可產製高品質的個案分析（Yin, 2009），不僅於媒體產業內發生，也可類推至媒體以外之其他產業，未來有機會擴大其解釋力，通則化發展其他非媒體之各種產業，購併時期策略傳播之研究。

最後，未來研究資料之內容與來源，若擴及非購併脈絡下之策略傳播，則可著眼於媒體產業之非購併情境，例如：媒體供應鏈結盟、媒體專案契約合作、媒體虛擬合資、媒體股權合作，與媒體多重夥伴關係等，當代跨國媒體產業之各種型態之策略結盟（de Man, 2013），深究主要國家大型媒體企業，正在頻繁發生之媒體產業非生機成長現象，發展更加深入描繪、理解暨詮釋全球媒體產業實務之策略傳播模型與理論。

參考書目

- 譔悠文譯（2020）。《我生命中的一段歷險：迪士尼執行長羅伯特·艾格十五年學到的課題》。臺北：商業周刊。（原書 Iger, R. [2019]. *The ride of a lifetime: Lessons learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company*. New York, NY: Random House.）
- 魏然（2015）。〈新媒體研究的困境與未來發展方向〉，《傳播與社會學刊》，31：221-240。
- Alcacer, J., Collis, D. J., & Furey, M. (2010). *The Walt Disney Company and Pixar Inc.: To acquire or not to acquire?* Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Allatta, J. T., & Singh, H. (2011). Evolving communication patterns in response to an acquisition event. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1099-1118. doi: 10.1002/smj.930
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2014). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370-2397. doi: 10.1080/09585192.2014.985330
- Bastien, D. T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26(1), 17-33. doi: 10.1002/hrm.3930260103
- Balle, N. (2008). Hearts at stake: A theoretical and practical look at communication in connection with mergers and acquisitions. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(1), 56-67. doi: 10.1108/13563280810848193
- Bansal, A., & King, D. R. (2020). Communicating change following an acquisition. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(9), 1886-1915. doi: 10.1080/09585192.2020.1803947
- Botan, C. H. (2017). *Strategic communication theory and practice: The cocreational model*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2013). *Communication power* (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Chan-Olmsted, S. M. (2005). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. New York, NY: Routledge.
- de Man, A.-P. (2013). *Alliances: An executive guide to designing successful*

- strategic partnerships*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2003). *Strategies of qualitative inquiry* (2nd ed.). London, UK: Sage Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385
- Engert, O., Kaetzler, B., Kordestani, K., & Koshy, A. (2019, January). *Communications in mergers: The glue that holds everything together*. Retrieved from McKinsey & Company Web site: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/communications-in-mergers-the-glue-that-holds-everything-together>
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication: An introduction*. London, UK: Routledge.
- Gephart Jr., R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462. doi: 10.5465/amj.2004.14438580
- Häkkinen, L. (2005). *Operations integration and value creation in horizontal cross-border acquisitions*. Turku, FI: Turku School of Economics and Business Administration.
- Häkkinen, L., Nummela, N., & Taalas, S. L. (2010). Motives and boundary conditions of mergers and acquisitions in media: A Nordic perspective. In O. Hultén, S. Tjernström, & S. Melesko (Eds.), *Media mergers and the defence of pluralism* (pp. 21-39). Gothenburg, SE: Nordicom.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. doi: 10.1080/15531180701285244
- Hepp, A. (2020). *Deep mediatization*. New York, NY: Routledge.
- Hill, C. W. L., Shilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Iger, R. (2019). *The ride of a lifetime: Lessons learned from 15 years as CEO of the Walt Disney Company*. New York, NY: Random House.
- Iger, R. (2020). *Teaches business strategy and leadership*. California, CA: MasterClass Online Classes.

- Lofland, J., Snow, D. A., Anderson, L., & Lofland, L. H. (2006). *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187-200. doi: 10.1002/smj.371
- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 31-44). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Macnamara, J. (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 180-195. doi: 10.1080/1553118X.2018.1428978
- Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486. doi: 10.1080/1553118X.2018.1450255
- MasterClass Online Classes. (n.d.). Bob Iger: Teaches business strategy and leadership. Retrieved from <https://www.masterclass.com/classes/bob-iger-teaches-business-strategy-and-leadership>
- McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). London, UK: Sage Publications.
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic communication: Reflections on an elusive concept. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 352-366. doi: 10.1080/1553118X.2018.1492412
- Pixar. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved April 2, 2021, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Pixar>
- Steyn, B., & Puth, G. (2000). *Corporate communication strategy*. Sandton, ZA: Heinemann.
- The Walt Disney Company. (2020). *Fiscal year 2019 annual financial report*. Retrieved from <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/01/2019-Annual-Report.pdf>
- The Walt Disney Company. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved April 2, 2021, from https://en.wikipedia.org/wiki/The_Walt_Disney_Company
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11(4), 283-295. doi: 10.1002/smj.4250110404

- van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. doi: 10.1080/1553118X.2018.1452240
- Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic communication as an emerging interdisciplinary paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333-351. doi: 10.1080/1553118X.2018.1494181
- Wiggill, M. N. (2011). Strategic communication management in the non-profit sector: A simplified model. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 226-235. doi: 10.1002/pa.415
- Yin, K. R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. doi: 10.1080/1553118X.2018.1493485

The Probing of Strategic Communication Model of Media Industry Merger and Acquisition: Disney Merged Pixar Case Study

Shi-Hwa Lo*

Abstract

Probing the quintessential merger and acquisition case of Disney merging Pixar, this study reviews and conceptualizes the case developing process. The four strategic communication models and features of media industry merger are sequentially proposed: (1) start up mode; (2) feedback and contemplation mode; (3) risk management mode; (4) public relationship mode. In terms of media merger stages, this paper sorts the M&A case from the idea pop-up to the public announcement of successful deal making, the comparison with twelve major events of merger and divided by six different stages: (1) ideating and exploring (2) internal communication I; (3) internal communication II and external communication I, (4) international communication III and external communication II, (5) internal and external risk management, (6) public relationship preparation and announcement.

Keywords: strategic communication, strategic communication feature, strategic communication model, media industry merger, media merger motive

* Shi-Hwa Lo is Group CEO of Deluxe Technology Group, Ph.D. Student, Ph.D. Program in Communication Studies, Shih Hsin University, and Assistant Professor at the Executive Master of Business Administration (EMBA) Program of the College of Management, Tunghai University, Taichung, Taiwan.